



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO PLANO
ESTRATÉGICO DA EMPRESA

O CASO OGMA, S.A. – INDÚSTRIA AERONÁUTICA DE PORTUGAL

DIANA FREITAS SANTOS

JUNHO DE 2016



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO PLANO
ESTRATÉGICO DA EMPRESA

O CASO OGMA, S.A. – INDÚSTRIA AERONÁUTICA DE PORTUGAL

DIANA FREITAS SANTOS

Orientador ISEG – UL: Professor Doutor Jorge F.S. Gomes

Orientadora OGMA, S.A.: Dra. Filomena Francisco

JUNHO DE 2016

Resumo

O presente relatório de estágio centra-se na temática da formação profissional, entendida como uma das práticas de gestão de recursos humanos com maior influência no crescimento de uma empresa. Assim, este relatório tem como principais objetivos entender, à luz das disposições teóricas desenvolvidas até ao momento no âmbito da formação dos trabalhadores, o impacto que esta assume na qualidade do trabalho, competitividade e concorrência de uma empresa e como potencia o crescimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores

Para tal, procedeu-se à descrição de atividades desempenhadas em contexto empresarial, nomeadamente na OGMA, S.A. que visou não só a aquisição de competências técnicas e comportamentais na área de gestão de recursos humanos como permitiu analisar criticamente o trabalho desenvolvido nesta empresa ao nível da formação dos trabalhadores.

Conclui-se que na sua generalidade, a OGMA, S.A promove boas práticas de formação, com vista a melhoria contínua dos trabalhadores e consequentemente, ao crescimento da empresa.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, formação, formação profissional, estratégia organizacional, ciclo formativo

Abstract

This internship report focuses on organizational training topic which is considered one of the human resources practices that mostly influence an organization growth. Thus, based on previous empirical researches in this field, this report aims to understand the impact of training in the quality, competitiveness and in enhancing the employee's personal and professional growth.

In order to study the present research topic, a further identification and description of activities in a business context has been developed. The studied context is based in an internship within the company OGMA, S.A., particularly in the human resources department, whose practices provided to the author an acquisition of technical and behavioural skills in this area. Moreover, it was possible to carry out a critical analysis of the training division practices.

To conclude, the author suggests that OGMA, S.A. embrace and promote valuable training practices since it has been observed a high concern with the personal and professional growth of its employees that leads to company success.

Key words: Human Resources Management, training, organizational training, organizational strategic, training cycle

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, pelo privilégio da sua orientação, que me permitiu desafiar as minhas capacidades e orgulhar-me do trabalho que realizei.

À minha orientadora da OGMA, S.A., Dra. Filomena Francisco, pelo seu inestimável apoio neste percurso. As suas palavras movem montanhas e foram sem dúvida o incentivo que precisava para acreditar em mim e naquilo que sou capaz de fazer.

À Vera Simões, por me permitir caminhar ao seu lado e me ajudar a crescer enquanto pessoa e profissional, obrigada por enriqueceres esta experiência.

A toda a equipa da direção de Recursos Humanos, particularmente à secção de Desenvolvimento de Pessoas, e a todos os profissionais da OGMA, S.A. que comigo se cruzaram, o meu profundo agradecimento pela oportunidade de aprender tanto convosco.

Ao meu avô, nada faria sentido se não fosse por ti.

À minha avó, por ela e para ela. Obrigada por me dares sempre o conselho certo no momento certo, não saberia caminhar sem ti.

Aos meus pais, que não só me deram a vida como lhe deram significado. Palavras não chegam para lhes agradecer o que fazem por mim, obrigada por não me deixarem desistir, por consertarem as minhas angústias e celebrarem as minhas vitórias.

A toda a minha família, obrigada pelo vosso apoio e compreensão neste percurso.

Aos meus amigos, Raquel, João e Daniela, obrigada por estarem sempre presentes e por me mostrarem o que é realmente importante na vida.

Aos meus colegas de mestrado que tanto me ajudaram nesta caminhada.

Índice

Resumo/Abstract

Agradecimentos

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	2
2.1 O papel da formação profissional no plano estratégico da empresa.....	2
2.1.1 Formação e Formação Profissional	2
2.1.2 A importância das competências	4
2.1.3 Formação Profissional num plano estratégico.....	5
2.1.4 O ciclo formativo.....	10
2.2 Estatísticas de Formação nas empresas	24
3. Enquadramento Prático.....	26
3.1 Caracterização da empresa	26
3.1.1 Origem, percurso histórico e estrutura organizacional.....	26
3.1.2 Áreas de Negócio e Indicadores Financeiros	27
3.1.3 Visão, Missão e Valores	28
3.1.4 OGMA, S.A. e a Gestão de Recursos Humanos	30
3.1.5 Formação OGMA, S.A.....	30
3.2 Descrição das Tarefas Desempenhadas	36
3.3.1 Formação Teórica.....	36
3.3.2 Processo de Recrutamento e Seleção e Formação Teórica – Prática Inicial.....	38
3.3.3 Estágios Curriculares e Profissionais	40
4. Análise crítica das tarefas desempenhadas à luz do enquadramento teórico	42
5. Considerações Finais, Limitações e Sugestões	45
6. Referências Bibliográficas.....	46
7. Anexos.....	50

Índice de Figuras

Figura 1: Fluxograma da fase de planeamento da formação teórica31

Figura 2: Fluxograma da fase de planeamento da formação prática31

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG – UL) serve o presente relatório para a obtenção de grau de Mestre, tendo como principais objetivos a descrição de tarefas desempenhadas em situação de estágio e a devida reflexão crítica à luz do enquadramento teórico disposto. De entre as opções viabilizadas pela instituição de ensino para a conclusão do dito Mestrado considero a oportunidade de estágio verdadeiramente aliciante na medida em que permite a aquisição de capacidades técnicas e procedimentos de trabalho em gestão de recursos humanos, em contexto de empresa.

Deste modo, e em consequência de um contacto estabelecido via *e-mail*, o estágio curricular de três meses decorreu na OGMA, S.A., empresa de referência na indústria da manutenção e fabricação aeronáutica. Ao realizar-se num departamento de Gestão de Recursos Humanos, o estágio comporta áreas de interesse múltiplas, pelo que, em resultado da necessidade de concisão, os conteúdos teóricos a abordar centram-se na compreensão da formação profissional dos trabalhadores num plano estratégico.

Assim, o texto encontra-se dividido em duas seções de enquadramento: a primeira de enquadramento teórico, que expõe ao nível concetual as práticas e políticas de formação profissional; e uma segunda de enquadramento prático, que não só apresenta a caracterização da empresa como num segundo plano descreve as tarefas desempenhadas em situação de estágio. Após a exposição destas duas secções, surge uma terceira em que se pretende realizar um trabalho de análise crítica das tarefas desempenhadas à luz do enquadramento teórico previamente disposto. Por fim, apresentar-se-á algumas considerações, possíveis limitações que tenham surgido ao longo do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

2. Enquadramento Teórico

2.1 O papel da formação profissional no plano estratégico da empresa

2.1.1. Formação e Formação Profissional

Desde os tempos mais remotos da humanidade que a aquisição e transmissão de conhecimentos de uma forma mais ou menos estruturada, assume uma forte presença no meio quase de uma forma tendencialmente inata. Recorde-se os tempos em que as habilidades de caça eram transmitidas de geração em geração como garantia de subsistência dos povos ou como os conhecimentos técnicos de carpintaria eram passados de trabalhador para trabalhador. À altura o termo formação ainda não era amplamente conhecido, contudo os seus fundamentos - e os quais discutiremos mais à frente - já eram comumente mobilizados.

Antes de mais, e tendo em conta a relevância que esta prática assume na sociedade, importa concetualizar o termo formação de uma forma mais ampla. Assim, e muito embora discutida por diferentes autores, entende-se a formação como “uma prática social específica e como uma verdadeira instituição que cumpre certas funções sociais relacionadas com a reprodução, regulação e legitimação do sistema social, entre outras, ao mesmo tempo que celebra determinados valores, por vezes contraditórios, ligados quer ao mundo empresarial e gerencialista, quer ao mundo cívico e da cidadania.” (Estevão, 2001: 185). A formação pode ainda ser de natureza formal ou informal. Formal ao identificar-se com “um pólo mais estruturado, rígido, sistemático e hierarquizado” (Torres & Palhares, 2008: 101) da estrutura formativa e informal alusivo a um “pólo do *continuum*, mais flexível, disperso, difuso, fragmentado e fluído” (Torres & Palhares, 2008: 101) Mais concretamente, na formação formal “(...) a aprendizagem tem objetivos definidos, é intencional e os participantes são removidos do trabalho do dia-a-dia para

participarem em cursos, palestras, debates, simulação, dramatizações ou outras atividades formativas (...)” (Caetano et al., 2014: 119) Enquanto o termo informal remete para “a aquisição de conhecimentos ou habilidades fora dos currículos das instituições de programas educacionais (...) processos que correspondem a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que pouco ou nada organizadas ou estruturadas (...) ocorre em situações acidentais ou de forma espontânea (...) resulta das atividades da vida quotidiana, relacionadas com o trabalho, ou com lazer, não é estruturada, mas pode ser intencional, ou não, correndo aleatoriamente” (Comissão Europeia, 2011 *cit in* Caetano et al., 2014: 120).

Porém, embora “as características modais da educação formal (tendam) a separá-las, sobretudo no que concerne à estruturação dos espaços – tempo de aprendizagem, aos objectivos, à definição dos actores educativos, à relação que estes estabelecem com o conhecimento” (Torres & Palhares, 2008: 101), em muitos casos, esta distinção não é tão imediata, para além de que é passível que existam cruzamentos entre os dois tipos de formação no tempo e no espaço.

Neste sentido, e de modo a clarificar o termo em discussão, importa realizar a devida distinção entre formação e educação e treino. Contrariamente ao termo formação, a educação compreende a “transmissão de conhecimentos de carácter geral, ao desenvolvimento de aptidões facilitadoras da integração no meio ambiente, à autonomia e ao avanço da sociedade de uma forma geral” (Cunha et. al, 2012: 385). Por outro lado, o treino “é tradicionalmente usado para designar a instrução de empregados não qualificados, enquanto formação e desenvolvimento são actividades dirigidas a empregados qualificados e quadros superiores e directivos” (Cunha et. al, 2012: 385).

Nesta medida a formação dos indivíduos no meio empresarial, é cada vez mais um esforço exigido à área de gestão de pessoas para melhoria da qualidade dos processos. Aliás, um dos ideais comuns a todos os autores prende-se com a consideração de que a formação profissional, se bem estruturada e aplicada, é sinónimo de qualidade de trabalho além de que deverá ser considerada mais do que um dever, um direito fundamental a conceder aos trabalhadores. No sentido mais restrito, é possível então compreender o termo formação profissional como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006: 198 *cit in* Cunha et. al, 2012: 381).

Deste modo, é possível afirmar que a formação profissional entende-se como um “instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais (...)” (Cunha et. al, 2012: 381) por via da aquisição de novas competências, renovação e manutenção de *skills* de cariz técnico ou comportamental e que visa potenciar assim o ideal organizacional de melhoria contínua. De facto, segundo Raymond Noe (2010), o objetivo da formação só é devidamente concretizado quando mais do que adquirir ou relembrar competências, os trabalhadores as transferem de forma adequada para as suas atividades laborais, permitindo o ganho de vantagem competitiva por parte da organização.

2.1.2. A importância das competências

A noção de competência surge historicamente associada ao estudo da formação, numa clara alusão à ideia de que para compreender a influência que este instrumento de gestão assume nas organizações é necessário antes de mais perceber o que distingue os indivíduos uns dos outros.

Assim, entenda-se por competência a capacidade de “captar e reconhecer qualidades mais pessoais ligadas ao «saber ser», tais como a capacidade para ajuizar e decidir, a vontade e perseverança no esforço de aprender e realizar, a aptidão para trabalhar em cooperação (grupo, organização) e lidar com «diferentes» e em contextos exóticos, etc.” (Freire, 2001: 301) que mobilizadas e potenciadas permitem um desempenho profissional superior (Boak & Coolcan, 2001: 212). Existem as competências funcionais, as competências éticas, as competências cognitivas, as competências pessoais e as competências comportamentais (Cheetham & Chivers, 1998; Dulewicz & Higgs, 1999; Orme, 2000 *cit in* Boak & Coolcan, 2001: 212), entre outras.

Alguns autores defendem ainda que todas as organizações assentam num conjunto de competências *core* que, mais do que distinguir os indivíduos uns dos outros, determinam o alinhamento entre a estrutura formativa e a estratégia da empresa.

2.1.3 Formação Profissional num plano estratégico

O entendimento de que uma gestão de formação de qualidade inclui uma eficaz gestão de competências, associa-se a presença constante do ideal de melhoria contínua que comporta não só um vasto leque de benefícios para a organização – que por via das ações de formação terá indivíduos capazes de responder positivamente a um vasto conjunto de desafios que se apresentam no “novo mundo” de competitividade e concorrência e por esta via, resolver problemas e melhorar processos – mas também para o colaborador enquanto pessoa – na medida em que tais ações surgem como uma oportunidade de aprendizagem, uma experiência única que potenciará não só a satisfação pessoal do colaborador como o seu comprometimento com a organização.

Tal como referiram Almeida, Alves, Bernardes e Neves no VI Congresso Português de Sociologia 2008, “ (...) para poderem responder a novos desafios, as

sociedades e as empresas necessitam cada vez mais de pessoas com capacidade de iniciativa, de participação e de compreensão do mundo que as rodeia.” (Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008: 3). Para além disso “a formação não sendo um fim em si, é um instrumento capaz de contribuir para a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e social e para dotar os actores sociais de capacidades essenciais para a sua afirmação e participação nos processos de mudança socio – económica.” (Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008: 3). A verdade é que se através de tais considerações se denotava ajuste à realidade no ano de 2008, a partir dessa data – indicada como a data do início da crise económica mundial – a importância dada a formação como inserida na “era do conhecimento, tendo subjacente que um dos principais fatores de competitividade organizacional reside no próprio ser humano (colaborador), através da aplicação das suas competências e capacidades nas organizações.” (Soares, 2013: 77) tem cada vez mais sentido. De facto, tal como defende Elsa Soares (2013), a formação profissional tem vindo a ganhar cada vez mais destaque na superação dos desafios que se impõe às organizações em tempos de mudança, tornando-as propensas e não resistentes a este fenómeno. Inevitavelmente, de modo a garantir a manutenção da vantagem competitiva sustentada nas empresas, a formação profissional é obrigada a acompanhar a mutação dos mercados. Em última instância, “a «mobilização» das competências surge como uma operação de sobrevivência” (Aluf & Stroobants, 1994: 47) para muitas organizações.

Assim, torna-se claro que o elemento-chave nas empresas são as pessoas: as competências que adquirem e renovam num claro ajuste a evolução do mercado é marca distintiva para o sucesso de uma organização e sobre as quais deverão recair os esforços dos serviços de gestão de pessoas. Em suma, “competição, complexidade e competência parecem, pois, indissociáveis” (Aluf & Stroobants, 1994: 46).

Mais uma vez, importa reforçar que o segredo reside tanto no conhecimento, “que ultrapassa fronteiras quando eficazmente gerido e partilhado” (Caetano et al., 2014: 129) como nos aspetos comportamentais de cada trabalhador, pelo que a promoção e manutenção de ambos, por via da formação, é de extrema importância. De facto, a partir do momento em que a formação profissional deixa de ser um ato isolado de transmissão de competências e não só se alinha com as estratégias de gestão de uma dada organização como as mesmas são transferidas para as atividades laborais quotidianas e partilhadas entre os pares, esta mais do que um instrumento de gestão de recursos humanos passa a ser um mecanismo de gestão estratégica. Alguns autores como Carnevale (1990), Brinkerhoff e Apking (2001) *cit in*. Raymond Noe (2010) defendem que, nesta relação estreita entre a formação e os objetivos estratégicos de negócio, as organizações podem adotar uma perspetiva formativa inovadora designada de formação de alta eficiência (*high – leverage training*). A formação de alta eficiência para além de assentar fortemente na relação formação – estratégia, utiliza um processo de comparação do processo formativo de uma dada empresa com o de outras empresas e permite criar todo o conjunto de condições necessárias que potenciam a aprendizagem contínua, de forma a melhorar a eficácia dos programas de formação (Noe, 2010: 5).

Assim sendo, entenda-se que a formação profissional dos trabalhadores “enquanto fator crítico para a aquisição e atualização de competências, constitui uma alavanca fundamental para o desenvolvimento das organizações e para a qualidade do emprego.” (Caetano et al., 2014: ix) na medida em que, alinhada com a sua estratégia de negócio que mais não é do que a visão, missão e valores de uma empresa (Noe, 2010: 59), determina o sucesso da mesma. Note-se que “a credibilidade e utilidade estratégica das políticas de formação implicam que estas sejam integradas nas estratégias organizacionais (...)

promovendo o seu desenvolvimento competitivo, e dos indivíduos, contribuindo para reforçar a sua credibilidade.” (Almeida et al., 2008: 4). Desta forma, ao antecipar as transformações do mercado e ao atualizar-se de forma regular, as organizações transmitem um sinal de tranquilidade, isto é, de que são competentes e devidamente qualificadas para a concretização dos pedidos que a qualquer momento lhe poderão ser solicitados.

Todavia, e muito embora seja cada vez mais vista como um investimento na continuidade e sucesso das organizações e no desenvolvimento pessoal dos indivíduos, muitas são as organizações que não reconhecem à formação o devido valor. Deste modo, um dos maiores desafios para os departamentos de gestão de pessoas revela-se ter voz ativa na gestão de topo. Na verdade, não obstante ao interesse que é os gestores de topo atribuírem valor a formação profissional, é fulcral que se passe da teoria a prática e que estes se disponham a investir o orçamento necessário para a manutenção e melhoria da mesma, não a encarando unicamente como um custo associado (Aragon - Sánchez et. al, 2003).

De facto, segundo Carlos Estevão (2001), as vantagens que a formação profissional incrementa nas organizações e nos indivíduos que a constituem são por demais evidentes, nomeadamente: “promove a eficiência, incrementa a motivação e a auto-motivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças

organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas” (Estevão, 2001: 186/187)

Contudo, importa não ignorar os inúmeros estudos que dão conta de alguns dos efeitos perversos desta prática de gestão de pessoas. Na verdade, quando gerida ou aplicada de forma errónea a formação pode revelar-se como “um mecanismo legitimador nomeadamente das estruturas de dominação (Cornaton, 1979) e de domesticação dos trabalhadores (...) uma nova forma de controlo social do conhecimento (...) e não passar de uma mera variável de ajustamento do sujeito programável ao seu local de trabalho (...)” e que “podem induzir desigualdades mais refinadas em termos de acesso à formação e ao tipo de formação.” (Estevão, 2001: 187) Por outras palavras, para que corresponda às expectativas de todos os intervenientes e para que seja vista por todos como um instrumento de melhoria contínua e de igualdade, a formação terá que servir tanto os interesses dos trabalhadores, de forma estruturalmente idêntica, como os da organização. Deste modo, deverá ser levada a cabo ações de formação que abranjam toda a estrutura hierárquica, desde os gestores de topo aos operacionais de linha. O ideal será quando os interesses dos trabalhadores e os da organização forem um só.

Assim, “a eficácia da formação depende, em primeiro lugar de um conjunto de considerações de ordem estratégica, capazes de posicionar a formação no âmago de uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos em alinhamento com a de desenvolvimento organizacional (...) Mas (...) também depende de um conjunto de considerações aplicadas, que se situam ao nível do controlo e da boa gestão do processo formativo.” (Soares, 2013: 81).

2.1.1 O Ciclo Formativo

O ciclo formativo ou processo formativo compreende um esquema lógico (teórico) composto por um conjunto de etapas que constituem um tipo – ideal de construção da estrutura formativa. Note-se que por se tratar de um esquema teórico, este pode ter aplicações distintas na realidade, sendo por isso crucial o seu ajustamento às especificidades de cada empresa.

Assim, o ciclo formativo é composto por quatro etapas: a identificação ou diagnóstico de necessidades, a programação ou desenho, a execução, implementação ou operacionalização e a avaliação da formação. Alguns autores consideram ainda: uma fase preparatória de conhecimento e ajuste à realidade organizacional e uma fase de transferência da formação (esta última, muitas vezes incluída na fase de avaliação da formação dada a estreita relação que estabelecem).

Na fase preparatória surge “a necessidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas com a estratégia da empresa (isto é) (...) preencher as necessidades de planeamento de RH, actuar como catalisador da mudança, fomentar um clima de aprendizagem generalizado e servir de aquisição de vantagem competitiva (...).” (Cunha et. al, 2012: 408).

Fase 1 – Diagnóstico de Necessidades de Formação

A fase 1 do ciclo formativo, isto é, a fase de diagnóstico, identificação ou levantamento de necessidades tem como intuito compreender sistematicamente se existe algum tipo de deficiências ou erros cometidos em resultado da ausência de formação ou de ações de formação inadequadas, esforçando-se por prever possíveis necessidades no futuro. Na verdade, “se as referidas necessidades obedecerem a teoria da discrepância entre o que se é ou possui (em termos de competências) e o que se deseja face às

exigências previsionais do emprego, não será muito difícil, crê-se encontrar o melhor caminho” (Estevão, 2001: 191) para a identificação das necessidades de formação. Em caso da existência de algum tipo de necessidade, real ou preditiva, importa saber quais os trabalhadores que necessitam de determinada ação de formação e em quais conteúdos formativos em que esta deverá incidir – questão amplamente discutida na fase de programação ou desenho da formação.

Assim, de forma padronizada, o momento de diagnóstico de necessidades deverá incidir numa análise a três níveis, tal como identificado por McGehee e Thayer (1961) e citados por Cunha et al. (2012): organizacional, operacional e individual. No que respeita ao nível organizacional “é necessário verificar indicadores organizacionais de produção (...) é necessário considerar aspectos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação (...) ao nível operacional, importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executá-las devidamente (...) ao nível individual (...) é necessário identificar as necessidades de formação de cada indivíduo concreto.” (Cunha et. al, 2012: 410). Em todo o caso, para que esta fase seja bem-sucedida, estes três níveis devem encontrar-se devidamente alinhados uns com os outros (Rummler, 1996).

Numa tentativa de fornecer algumas instruções para a identificação das necessidades de formação no seio de uma organização, Salas et al. (2012) e Arthur Jr. et al. (2003) indicam algumas das questões que poderão ser formuladas pelos gestores de formação:

- A nível organizacional: “Quais são as nossas prioridades formativas? A nossa organização encontra-se pronta para receber e apoiar dada ação de

formação?, “Quais os objetivos que pretendemos atingir com dada ação de formação?” e “Onde se encontram as necessidades de formação?”;

- A nível operacional/análise de tarefas: “Quais os conteúdos que o trabalhador precisa de aprender de modo a realizar o seu trabalho de forma eficaz?”
- A nível individual: “O que precisam os indivíduos de aprender e para quê?”

Neste âmbito, os métodos passíveis de serem mobilizados para a concretização deste tipo de investigação compreendem os questionários, as entrevistas, os grupos de discussão, a documentação da organização e a oportunidade de momentos de observação.

Note-se que segundo Salas et al. (2012), ao nível organizacional é ainda possível ter em consideração possíveis obstáculos à aprendizagem ou auscultar o nível do clima de aprendizagem, isto é, em que medida é que os indivíduos se encontram ou não motivados e comprometidos para o momento da formação. De facto, tal como refere Caetano et al. (2014), “avaliar as necessidades de formação, preparar e motivar os formandos são três estratégias para maximizar os benefícios da formação numa fase prévia ao início das atividades de formação profissional” (Caetano et al., 2014: 3). Muito embora estes autores localizem esta discussão na primeira etapa do ciclo formativo, muitos outros consideram-na de tal forma relevante que a priorizam debatendo-a na fase preparatória da formação. Em todo o caso, esta reflexão não deve nunca ser descurada.

Neste sentido, Salas et al. (2012) identificam como características individuais dos formandos e as quais se deve ter em conta para o sucesso da formação: a auto-eficácia, a orientação para os objetivos e a motivação para a aprendizagem.

Explicitando minuciosamente cada uma destas características, entende-se por auto – eficácia quando o formando acredita que as suas capacidades inatas podem influenciar os resultados da formação (Salas et al., 2012). Aliás, pesquisas das últimas duas décadas indicam que a auto – eficácia adquirida, antes ou durante a formação, conduz a maiores níveis de motivação e melhores resultados em termos de aprendizagem, isto é, indivíduos com elevados níveis de auto – eficácia são mais participativos, trabalham mais afincadamente e são mais persistentes ao longo da formação, respondendo de forma positiva a desafios ou dificuldades (Salas et al., 2012).

A característica individual designada de orientação para os objetivos entende-se como uma estrutura mental utilizada pelo formando para interpretar e construir a melhor maneira de se comportar em ambientes orientados para a aprendizagem (Salas et al., 2012). Segundo Kozlowsky et al. (2001), a característica individual orientação para os objetivos é descrita por dois vetores: orientação para a aprendizagem e a orientação para a *performance*. Os indivíduos orientados para a aprendizagem são tendencialmente adeptos de desafios que lhes permitam adquirir novos *skills* ou expandir competências (Tziner et al., 2007). Na verdade, estes centram toda a sua atenção na aprendizagem de uma dada tarefa e todos os pequenos aspetos que a envolvam de modo a terem um desempenho profissional o mais completo possível (Tziner et al., 2007).

Por outro lado, no que respeita a orientação para a *performance* os indivíduos procuram situações que lhes permitam obter mais facilmente avaliações positivas ao seu desempenho de tarefas, evitando assim a todo custo possíveis erros. Na medida em que tendem a avaliar o seu desempenho com o de outrem, é necessário ter em atenção o que falta de feedback ou formação poderá surtir na sua auto – estima. De sublinhar ainda que esta característica individual é considerada como algo estável no tempo e no espaço (Salas

et al., 2012: 84) e que promove fortemente a motivação, a aprendizagem e qualidade de desempenho de funções dos trabalhadores.

Por fim, a motivação para a aprendizagem poderá ser definida como o esforço e a persistência que os formandos mobilizam para a aprendizagem antes, durante e depois da formação, podendo ser influenciada por traços de personalidade como a consciência, a abertura a novas experiências, a auto – eficácia, a idade, a capacidade cognitiva e a ansiedade (Salas et al., 2012). Todavia, do conjunto de características individuais descritas, a motivação para a aprendizagem é a que menos é suportada empiricamente dada a sua dificuldade de medição (Tziner et al., 2007).

De sublinhar que alguns autores defendem ainda a importância que características pessoais como a consciência, a instrumentalidade da formação (Tziner et al., 2007), o comprometimento organizacional ou a satisfação no trabalho assumem nos resultados de eficácia da formação.

Assim, reforce-se a ideia de que esta fase do ciclo formativo irá ter fortes implicações no sucesso de todas as outras e consequentemente, na eficácia da formação dado que define claramente os objetivos e as variáveis presentes numa ação de formação, devendo nesta medida ser adequadamente concretizada.

Fase 2 – Programação ou Desenho da Formação

Na fase 2 do ciclo formativo dá-se o momento de desenho da formação, em que de forma estruturada e o mais completa possível se constrói o momento de formação. Ou seja, responde-se a questões fulcrais como: Para quê formar?, Quem deve ser formado?, Quem vai formar?, Em que formar?, Onde formar?, Como formar? (quais os métodos a utilizar), Que recursos?, Quando formar? e Quanto vai custar? (Cunha et al., 2012).

No que respeita a questão “para quê formar?” é importante compreender quais os objetivos ou resultados esperados por parte da organização (Cunha et al., 2012). Porém, considerando que a primeira etapa do ciclo formativo se concretizou com sucesso, as respostas às questões “para quê formar?” e “quem deve ser formado?” deverão já ser claras e objetivas para o gestor da formação.

Outra das questões a ter em consideração compreende “quem vai formar?”, isto é, quais são os formadores, internos ou externos à organização, disponíveis no tempo e no espaço e mais adequados para ministrar a formação. Note-se que neste âmbito, e tal como acontece com os formandos, é importante a adequação dos formadores aos objetivos específicos de uma dada formação, ao perfil dos formandos e a estratégia da organização. À partida os formadores deverão desde logo questionar os gestores de formação se esta prática de gestão de pessoas é a melhor solução para a resolução do problema identificado na organização (Rummler, 1996). Em caso de resposta afirmativa, é ainda necessário compreender se a ação que este vai ministrar é de facto a mais adequada à resolução desse mesmo problema ou necessidade de formação. Mais, será necessário a operacionalização de diferentes métodos de ministrar formação ou não? (Rummler, 1996). Por outras palavras, o formador deverá ser dotado de espírito crítico, unindo-se aos gestores de formação no desenho de uma ação de formação ajustada aos objetivos e necessidades da organização e dos indivíduos. Em última instância, esta força conjunta irá determinar: “Em que formar? Como formar? Onde formar? e Que recursos utilizar?”.

Após estas considerações, coloca-se ainda a questão “Quando formar?” de modo a que os horários de formação não impactem nem com o funcionamento e produtividade da organização nem com vida pessoal dos trabalhadores.

Por fim, a questão “Quanto vai custar?” associa-se ao investimento por parte das empresas na formação dos seus trabalhadores, tal como discutido anteriormente. A verdade é que se bem planeada e contruída, a formação produz resultados que acrescentam valor tanto a organização como aos indivíduos. Não obstante, cabe aos gestores da formação manter um certo equilíbrio orçamental de modo a que o custo da formação seja proporcional à sua importância no seio da organização.

Assim, conclui-se que o desenho da formação deve ser realizado de forma precisa mas simultaneamente flexível de modo a facilitar a adaptação rápida e eficaz a possíveis imprevistos.

Fase 3 – Operacionalização da Formação

A terceira etapa do ciclo formativo compreende a operacionalização da ação de formação. Tal como o próprio termo indica, esta fase remete para o momento da formação em si, sendo considerada como a fase mais visível do ciclo formativo. De facto, o momento de formação é um instante no tempo que tem tanto sucesso quanto melhor for a qualidade da sua preparação, isto é, do diagnóstico de necessidades e do desenho da formação. Assim, a operacionalização da ação de formação poderá ter por base diferentes métodos de exposição, que quanto melhor ajustados às competências que se pretendem ver adquiridas ou potenciadas, aos objetivos da organização e ao perfil dos participantes, melhores resultados de eficácia tende a apresentar. Para além disso, a escolha de um método de formação pensado e ajustado irá potenciar fortemente a motivação, a satisfação no trabalho e a moral entre os trabalhadores (Chatzimouratidis et al., 2012). Em suma, a escolha dos métodos de formação assenta em diversos aspetos que deverão ser tidos em conta de forma correlacionada, na medida em que proporcionam um maior ou menor grau de aprendizagem, mais ou menos acessível a todos os formandos.

Ao nível instrumental, segundo Chatzimouratidis et al. (2012), de forma a apoiar a decisão dos gestores de formação sobre quais os melhores métodos a utilizar em cada situação, é possível recorrer ao que se designa de “sistemas de suporte à decisão”, isto é, ao *hardware* ou *software* de processamento de dados que melhora a interpretação de *inputs* e consequente, a decisão dos gestores de formação. Tais sistemas poderão ser: estatísticas oficiais, documentos de apoio da organização, *feedback* dos intervenientes de ações de formação anteriores, entre outros. Lembrar que um processo de formação contínua pode incluir a mobilização de mais do que um método.

Alguns dos métodos de formação passíveis de serem mobilizados são: as aulas com recurso a materiais didáticos ou audiovisuais e com a presença de um ou mais formadores (modelo tradicional), *workshops*, painéis com dois ou mais convidados, formação no local de trabalho (*on-the-job training*), simulações, estudos de caso, jogos de gestão, *role – plays*, *team – buildings*, *e – learning*, *b – learning*, mentoria, sistemas de aprendizagem integrado (formação teórica e prática), formação assistida por computador e/ou rotações ou transferências de local de trabalho (Cunha et al., 2012; Chatzimouratidis et al., 2012)

Note-se que em casos em que a formação é realizada em ambiente de sala de aula, é de extrema importância considerar se o espaço físico em que esta se desenrola é propício e facilitador de aprendizagem, isto é, se a sala de formação apresenta a disposição adequada, se é privada de ruídos, se possui a iluminação certa e se dispõe dos recursos materiais adequados, entre outros. Um agradável ambiente de formação impacta na motivação e comprometimento dos indivíduos estimulando consequências positivas na avaliação da formação.

A título de curiosidade, Chatzimouratidis et al. (2012), referem que os programas de mentoria e de simulação são considerados dois dos melhores métodos de operacionalização da formação quando a organização objetiva a melhoria da eficiência, da motivação dos trabalhadores e a redução do tempo despendido. Por outro lado, se a intenção passar por uma fácil aplicação e custos reduzidos, a formação assistida por computador é a mais adequada. E por fim, se se pretende realizar uma formação de baixo custo e que promova a motivação dos trabalhadores, o método de *on-the-job training* (OJT) é o que é priorizado na escolha.

Fase 4 – Avaliação da Formação

Por fim, a última etapa do ciclo formativo compreende a avaliação da formação. A avaliação da formação não é mais que “um processo sistemático de recolha de dados e análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional” (Caetano & Velada, 2007: 20).” (Caetano et al., 2014: 4). Em última instância, visa compreender se as necessidades identificadas na primeira fase do processo foram devidamente satisfeitas. Note-se que após a devida análise e interpretação dos resultados obtidos desta fase do processo, tornar-se-á possível mobilizar práticas de melhoria contínua essenciais para o crescimento de uma organização.

Um dos modelos mais populares na criação de critérios de avaliação da eficácia da formação consiste no modelo de Kirkpatrick ou também designado de “Modelo de 4 níveis”. O modelo assume que a avaliação da formação é realizada por níveis de forma sequencial, sendo que “a informação recolhida em que cada nível contribuirá para preparar o nível seguinte” (Cunha et. al, 2012: 421), isto é, “cada nível é mais complexo e informativo” (Cunha et. al, 2012: 421) que o nível anterior.

Deste modo, o primeiro nível do modelo de Kirkpatrick corresponde ao critério das reações descrito como a resposta afetiva e comportamental dos formandos ao programa de formação (Arthur Jr. et al., 2003) e em que se tem em conta a “informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas, conteúdos, etc.” (Cunha et. al, 2012: 421). Note-se que neste nível, não é medida qualquer tipo de aprendizagem (Kirkpatrick, 1979), privilegiando-se os sentimentos (de satisfação, descontentamento...) e opiniões dos indivíduos em relação ao momento de formação. Por se tratar do primeiro nível do modelo, este critério é significativamente mais simples de compreender e de medir que os seguintes, pelo que é o mais utilizado nas empresas. A sua operacionalização passa na maioria das vezes pela aplicação de um questionário, onde a organização deve garantir: que se encontram presentes todos os aspetos que se pretendem averiguar, que permita a quantificação de reações (escalas de medição), que tenha um espaço destinado a comentários e sugestões, que exista uma resposta de 100%, que sejam dadas opiniões honestas, entre outros. (Kirkpatrick, 1996) De sublinhar, que este instrumento só surte o efeito desejado quando as opiniões recebidas são tidas em conta na melhoria dos processos e estruturas da organização.

O segundo nível associa-se ao grau de aprendizagem que os formandos retiraram da ação de formação, quer a nível técnico quer a nível comportamental, muito embora não seja medido a qualidade do seu desempenho de tarefas no posto de trabalho. Pelo contrário, a aprendizagem é definida como os princípios, factos e técnicas percebidos e adquiridos pelos formandos (Schneier et al., 1994 *cit in* Chatzimouratidis, 2012) e é medida através de testes escritos ou práticos em locais devidamente controlados ou através da *performance* exibida no momento da formação. A avaliação de aprendizagens

poderá ser tanto de natureza sumativa (cariz quantitativo), realizando-se no fim do processo ou de natureza formativa (cariz qualitativo), realizando-se ao longo do processo.

De seguida, o nível três do modelo pretende avaliar “em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são «transferidas» para o posto de trabalho” (Cunha et al., 2012: 423). Deste modo, este nível avalia concretamente se os indivíduos alteraram os seus comportamentos, quer a nível técnico ou atitudinal no posto de trabalho. Não é invulgar que os formandos sejam capazes de responder positivamente a avaliações escritas ou práticas, mas posteriormente não tenham o suporte pessoal ou organizacional suficiente para transferirem as aprendizagens para o posto de trabalho. Em suma, para que os indivíduos se predisponham a alterar os seus sistemas de trabalho e comportamentos de acordo com as aprendizagens que adquiriram, estes têm que querer de facto melhorar, reconhecerem as suas fraquezas ou limitações anteriores, trabalharem num clima permissivo à transferência de formação e deterem o suporte necessário de colegas ou chefias (Kirkpatrick, 1979).

Porém, tendo em conta o elevado número de estudos que se desenrolam acerca da noção de transferência da formação de forma independente ao modelo de Kirkpatrick, os fundamentos da mesma serão discutidos mais a frente.

Por fim, o nível quatro relativo ao critério dos resultados visa compreender o impacto da formação nos resultados obtidos pela organização, em termos orçamentais, de produtividade, de redução de *turnover* e absentismo, entre outros. Porém, e tendo em conta a complexidade de medição deste critério, Kirkpatrick admite a dificuldade do gestor de formação ficar totalmente satisfeito com os resultados que obter. Na verdade, os dados recolhidos a partir desta medição não têm uma casualidade direta com a formação, podendo derivar de outras práticas de gestão de recursos humanos. Por estas

razões, esta medição é uma das menos aplicadas nas empresas (Aragón-Sánchez et al., 2003).

Assim, dada a complexidade deste nível, outros autores estudaram algumas formas de o simplificar. Por exemplo, Hamblin (1974) sugeriu um quarto nível designado de “organização” em que seriam medidas as melhorias em termos de produtividade e moral dos trabalhadores em resultado da formação e um quinto nível designado de “*ultimate value*” que mediria os efeitos da formação no desempenho total da organização em termos de rentabilidade, sobrevivência e crescimento (Aragón-Sánchez et al., 2003). Kaufman e Keller (1994) propuseram um quarto nível que medisse os benefícios alcançados pela organização em resultado de momentos de formação e um quinto que avaliasse os impactos da mesma na sociedade (Aragón-Sánchez et al., 2003).

Na verdade, muito embora seja dos mais aplicados nas organizações, a este modelo são também atribuídas algumas limitações: o modelo é demasiado simples (Holton, 1996 *cit in* Kirkpatrick, 1996), não se encontra completo, estabelece relações empiricamente não validadas, considera que a informação obtida em cada nível é superior a do nível inferior e é entendido por alguns estudiosos como eticamente duvidoso (Bates, 2004). No que respeita a crítica de que o modelo é demasiado simples, Kirkpatrick refuta-a esclarecendo que esse era precisamente o seu objetivo: um instrumento de medição de avaliação da formação simples e prático (Kirkpatrick, 1996).

No entanto, outros modelos de avaliação de formação têm sido apresentados, como a taxonomia de Bloom. A taxonomia de Bloom tem em consideração a avaliação da formação em três domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. O domínio cognitivo refere-se a capacidade intelectual do formando de aprender ou pensar, o domínio afetivo corresponde aos comportamentos, emoções e sentimentos e o domínio psicomotor às

competências físicas e manuais para desempenhar dada tarefa (Chatzimouratidis et al., 2012).

Na verdade, não existe um modelo de avaliação de formação que seja de tal forma completo e sustentável que seja passível de se aplicar a todas as situações (Lingham et al., 2006), contudo o esforço na integração desta prática nas organizações é fulcral para a saúde da gestão de formação. Em todo o caso, modelos de avaliação de formação que requeiram reduzido desperdício de tempo, fáceis de aplicar, mais eficientes e que promovam a motivação dos trabalhadores são preferíveis aos demais.

Para finalizar, e tal como explicitado anteriormente, alguns autores consideram ainda como etapa do ciclo formativo ou associado ao momento de avaliação da formação (no caso concreto do modelo de Kirkpatrick respeitante ao nível três), a transferência da formação para o local de trabalho. A transferência da formação é um processo dinâmico que “consiste em aplicar no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes apreendidos na formação e a sua subsequente generalização e manutenção depois de um certo período de tempo” (Miguel & Caetano, 2007: 40) ” (Caetano et al., 2014: 4). Entende-se por generalização a capacidade dos formandos aplicarem na resolução de problemas ou situações similares as competências que adquiriram em ambiente de formação, muito embora não de forma idêntica; e por manutenção a capacidade das mobilizar ao longo do tempo (Noe, 2010: 206). Assim, considerando que todos os fatores que influenciam a transferência da formação (também entendido como clima de transferência), tais como: “a preparação prévia dos formandos, motivação para transferir, resultados pessoais, suporte dos pares, suporte do supervisor, perceção da validade do conteúdo, oportunidade de utilizar a formação, desempenho dos formandos, resistência/abertura à mudança.” (Velada, 2007 *cit in* Soares, 2013: 83) se encontram

devidamente controlados, o grau de transferência de formação é medida com alguma distância temporal após o momento da formação.

Concetualmente, segundo Gagne (1965) *cit in* Blume et al. (2009), existem dois tipos de transferência de formação: a transferência lateral e a transferência vertical. A transferência de formação lateral ocorre quando um *skill* é aplicado em diferentes situações ao mesmo nível de complexidade ou dificuldade (Blume et al., 2009) e a transferência de formação vertical ocorre quando dado *skill* adquirido permite a obtenção de outros de maior complexidade e de nível superior (Blume et al., 2009).

Neste âmbito, um dos modelos mais conhecidos de transferência de formação é o de Baldwin e Ford (1988). Segundo estes autores “a generalização e manutenção do conteúdo formativo é directamente influenciado por três grandes factores: (1) as características dos formandos, incluindo as suas capacidades, personalidade e motivação; (2) – o ambiente de trabalho através do suporte e das oportunidades de aplicação; e (3) – a retenção da aprendizagem (...) (Velada, 2007).” (Soares, 2013: 83) Ao nível prático, na maioria das vezes a validação desta etapa é controlada por supervisores ou chefias diretas (Arthur Jr. et al., 2003: 235).

2.2. Estatísticas de Formação nas Empresas

Após a exposição do conteúdo teórico, importa ainda apresentar alguns dados estatísticos que nos elucidam acerca do que acontece na atualidade. Na generalidade, estas mesmas estatísticas são produzidas a partir dos dados fornecidos pelas organizações, públicas ou privadas aos organismos do Estado que os trata e apresenta em diferentes documentos oficiais, de que são exemplo os Boletins Estatísticos apresentados pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, o Relatório Único¹ (que inclui um relatório anual da formação profissional contínua), entre outros. Existem também equipas dedicadas nos organismos públicos internacionais que se dedicam a produção, análise e interpretação deste tipo de informação. Para além disso, importa ainda não ignorar a relevância dos inúmeros estudos e investigações levadas a cabo por diferentes autores independentes.

Assim, segundo o Boletim Estatístico publicado em Abril de 2016, no ano de 2014 cerca de 17,6% das empresas sujeitou os seus trabalhadores a ações de formação profissional, tendo-se assistido a uma taxa de participação de 37%. No que se refere à distribuição de horas por cada formando, calculou-se que para o ano de 2014 cada um deles passou cerca de 33 horas em formação. No que respeita a taxa de encargos de formação por cada trabalhador, o Balanço Social de 2013 divulga que nesse mesmo ano gastou-se cerca de 354 euros anuais, por cada formando.

De forma mais concreta, e segundo Almeida e Alves (2012), que desenvolveram um estudo analítico acerca da formação profissional com base em dados oficiais, existe uma maior aposta na formação por parte das empresas de maior dimensão e

¹ Relatório anual referente à informação sobre a atividade social da empresa, sendo produzido de acordo com os dados enviados pelas organizações e as quais seguem regras específicas de apresentação de documentação, dentro dos prazos legais. Para mais informações ver <http://www.gep.msess.gov.pt/> - Área Empresas (Relatório Único).

preferencialmente do sector das telecomunicações, banca e seguros, produção e distribuição de eletricidade e gás. No que respeita a caracterização dos trabalhadores, por norma, são os mais qualificados e com contrato de trabalho efetivo os que mais têm acesso a ações de formação e os mais velhos (com idades superiores a 50 anos) e os mais jovens os que menos são chamados a participar. Ao nível do género, assiste-se cada vez mais a uma maior equidade entre os indivíduos do sexo feminino e os do sexo masculino.

3. Enquadramento Prático

3.1 Caracterização da empresa

3.1.1. Origem, percurso histórico e estrutura organizacional

Em 29 de Junho de 1918 é criado o Parque de Material Aeronáutico sito em Alverca do Ribatejo, pela mão do Coronel Pedro Fava Ribeiro de Almeida que visava a reparação e depósito de material aeronáutico e a formação de novos mecânicos e/ou especialistas da área. Em 1922, a primeira aeronave a ser fabricada em Portugal – o Caudron G-3 – teve como base de operações o Parque de Material Aeronáutico.

Em 1928, dirigido pelo Tenente Coronel Luís da Cunha e Almeida, o Parque de Material Aeronáutico adota uma nova designação passando a ser chamado de OGMA – Oficinas Gerais de Material Aeronáutico. Este nome mantém-se até meados do ano 2000, momento em que sofre uma nova alteração, passando a designar-se como OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, SA. Ainda antes, em 1952 as OGMA associam-se a Força Aérea Portuguesa detendo as licenças necessárias para a manutenção das aeronaves militares portuguesas. Daí que ao longo dos anos, a ligação entre a empresa e a Força Aérea Portuguesa seja um marco na história da empresa e que se mantém até a atualidade.

A OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. pertence ao governo português até ao ano de 2003. Nesse mesmo ano, o último decide iniciar um processo de privatização justificado pela necessidade de tornar a empresa mais competitiva a nível mundial e menos dependente da Força Aérea Portuguesa. Assim sendo, o processo vê-se efetivado no ano de 2005, em que 65% do capital é privatizado pela empresa brasileira Embraer (que detém 100% da participação portuguesa da Airholding) e 35% permanece sob a alçada do governo português, no papel da EMPORDEF – Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS), SA. Deste modo, é entregue ao maior acionista – a Embraer - toda a

responsabilidade de gestão da empresa. Em resultado desta privatização, surge a atual designação da empresa: OGMA, S.A. – Indústria Aeronáutica de Portugal.

Ao nível de estrutura corporativa, a OGMA, S.A. é presidida pelo Dr. Rodrigo Rosa, contando no ano de 2015 com cerca de 1595 trabalhadores. A maioria dos trabalhadores encontram-se em Alverca do Ribatejo e quando necessário deslocam-se a diferentes pontos do mundo de forma a proceder a trabalhos de manutenção e reparação de aeronaves de alguns clientes.

A empresa ocupa uma área de 440.000m² no Parque Aeronáutico de Alverca do Ribatejo, a cerca de 15 km de Lisboa, sendo constituída por 10 hangares de manutenção aeronáutica, áreas de fabricação, manutenção de motores e oficinas de apoio e ainda uma pista de aterragem e descolagem de 3000 m. De forma a responder às necessidades do mercado, encontra-se atualmente a decorrer a construção de um novo hangar de pintura.

Acrescenta-se ainda que ao nível do mercado externo, a referida empresa encontra-se bem posicionada – revelando um alto grau de internacionalização – dada a presença de clientes em várias partes do mundo, dos quais são exemplo Brasil, China, Chade, Angola, Itália, Reino Unido, Estados Unidos da América, entre muitos outros.

3.1.2 Áreas de Negócio e Indicadores Financeiros

A empresa OGMA, S.A. atua em duas unidades de negócio: os serviços de manutenção de aeronaves - MRO e as aeroestruturas.

Respetivamente à unidade de negócio de manutenção de aeronaves - MRO, a empresa dedica-se às vertentes de aviação de defesa, comercial e executiva e à área de motores e componentes. Enquanto a aviação comercial conduz a um maior nível de lucros e é caracterizada por um maior grau de emergência na execução dos trabalhos, a aviação

executiva preocupa-se em oferecer um tratamento diferenciado, concebido para responder às especificidades dos operadores de jatos executivos.

Especificamente, para a unidade de negócio de manutenção o portefólio de clientes inclui companhias aéreas como: a Lufthansa, a Virgin Austrália, entre outros e para o negócio de aeroestruturas: a Boeing, a Lockheed Martin, entre outros.

De notar que todo o conjunto de serviços prestados – quer de manutenção quer de produção – encontra-se devidamente suportado por um experiente serviço de engenharia e planeamento que realiza funções de suporte técnico, gestão de aeronavegabilidade e de conceção de projetos em aeronáutica.

Enunciar ainda que ao longo dos anos, e no que respeita ao desempenho financeiro da empresa, esta tem vindo a aumentar os seus lucros, demonstrando o sucesso de todo o conjunto de investimentos feitos após o processo de privatização. Na verdade, desde o ano de privatização que a empresa tem vindo a investir cada vez mais em infraestruturas, equipamentos adequados e em formação e qualificação dos colaboradores, no total de cerca de 44,5 e 17,4 milhões de euros até ao ano de 2014, respetivamente. No que respeita ao desempenho financeiro da organização, os cálculos realizados indicam que no ano de 2014 a empresa lucrou cerca 166, 8 milhões de euros, sendo a unidade de negócio de manutenção e reparação a que mais contribuiu para esses ganhos.

3.1.3 Visão, Missão e Valores

A missão e visão da OGMA, SA, a serem seguidas por todos os colaboradores, clientes, acionistas e parceiros, é: juntos voamos mais alto! Por outras palavras, a empresa incorpora no seu desempenho que, quaisquer que sejam as exigências dos clientes, o objetivo é a todo o momento exceder as suas expetativas, potenciando um ambiente de

melhoria contínua. Desta forma, e considerando a mutabilidade da indústria em que se insere, a empresa mantém-se atenta a sua evolução, potenciando um ambiente de criatividade e inovação entre os trabalhadores, que visa a melhoria na qualidade e atualidade da prestação dos seus serviços.

Os valores da organização são a Parceria, a Flexibilidade, a Eficiência, a Ética e a Excelência de Serviço. Concretamente, entenda-se por Parceria tanto a promoção do trabalho em equipa entre os trabalhadores como o trabalho com os clientes; Flexibilidade, dado que ao conhecer de forma aprofundada cada cliente, é possível antever e satisfazer as suas necessidades agindo com altos níveis de versatilidade e resposta rápida; Eficiência manifesta em altos níveis de pontualidade, confiança, segurança no trabalho, responsabilidade ambiental e adaptabilidade, em que os objetivos dos clientes são entendidos como fatores prioritários no exercício de funções; Ética, patente em ações regidas pela honestidade, justiça, transparência e respeito na medida em que cada pessoa é tratada como um indivíduo, repudiando vilmente todo o tipo de discriminação; e a Excelência de Serviço, entendida como a satisfação do cliente pela conclusão de trabalhos no menor espaço de tempo possível, com os melhores níveis de qualidade e respeitando todos os pressupostos de segurança. Note-se que uma das questões mais preservadas pela OGMA prende-se com a relação qualidade – custo, considerando que a manutenção e crescimento do portefólio de clientes apenas é conservado na prestação de serviços que sigam as normas de qualidade quer a nível legal quer a nível ético. Mais, a cultura organizacional assenta nos princípios de integração, motivação e reconhecimento mútuo dos indivíduos, sendo à sua inexistência impossível atingir o sucesso.

3.1.4 OGMA, S.A. e a Gestão de Recursos Humanos

Nos anos anteriores à privatização da OGMA, SA o papel da gestão de recursos humanos no seio da empresa era entendido como meramente administrativo, verificando-se ações direcionadas à qualificação ou formação dos trabalhadores sem considerações de dimensão estratégica. Tal situação é claramente espelhada na evolução do organograma da empresa², que deixava de lado o posicionamento dos recursos humanos na estrutura organizacional. Contudo, tal situação alterou-se no momento da privatização, iniciando-se um caminho que contempla a gestão de recursos humanos como um elemento potenciador de qualidade e sucesso e que pode e deve ter voz ativa junto da gestão de topo, reportando os seus trabalhos diretamente ao CEO. A direção de Recursos Humanos é assim composta por cinco secções: sistema de excelência, desenvolvimento de pessoas, gestão operacional de recursos humanos, compensação e benefícios e saúde e segurança.

3.1.5 Formação OGMA, S.A.

Uma das funções aliada à secção de desenvolvimento de pessoas compreende a gestão de formação dos trabalhadores. A OGMA, S.A. assume uma estratégia de forte aposta no processo de formação e qualificação dos trabalhadores cujo investimento ronda os cerca de um milhão a dois milhões de euros por ano. De facto, por se tratar de uma indústria do sector aeronáutico, esta necessita de garantir que os seus trabalhadores se encontram devidamente qualificados para o desempenho das suas funções. Mais do que isso, a empresa aposta na qualificação comportamental dos seus trabalhadores como instrumento de melhoria contínua.

² Ver anexo 1: evolução da posição dos recursos humanos na estrutura organizacional

Assim, a formação OGMA, S.A. poderá ser de natureza contínua, de desenvolvimento ou transversal. A formação de natureza contínua encontra-se maioritariamente associada à manutenção de qualificações dos trabalhadores, de cariz obrigatório no sector em que a empresa atua. Por outro lado, em formações de desenvolvimento, o processo de nomeações poderá ser autonomamente realizado pela liderança ou sugerido pelo trabalhador. Por último, as formações de carácter transversal preparam os trabalhadores para possíveis desafios alinhados com a estratégia da empresa (exemplo: cursos de liderança, idiomas).

É de sublinhar que a empresa possui no interior das suas instalações um edifício unicamente destinado a formações de cariz teórico, conhecido como Centro de Formação e que garante o cumprimento das boas práticas de formação. No que respeita a formações práticas, estas são na maioria das vezes realizadas em áreas de trabalho devidamente isoladas e preparadas para o efeito.

A formação OGMA, S.A. é certificada pela DGERT, entidade que certifica as boas práticas de formação em espaço nacional. Alguns dos conteúdos formativos ministrados são também certificados pela entidade certificada para o sector – ANAC (Autoridade Nacional de Aviação Civil). Neste sentido, a empresa é sujeita a auditorias internas independentes, auditorias por parte dos seus clientes e por entidades reguladoras (como a ANAC, a EASA e a DGERT) que garantem a conformidade do processo formativo. Aliado ao sistema de certificações, e reforçado pela área de negócio em que atua – empresa do ramo industrial – a OGMA, S.A. detém ainda um forte sentido de responsabilidade social, ambiental e de saúde e segurança no trabalho pelo que a gestão de formação assume um forte papel na passagem de competências de natureza comportamental. Muito para além de se constituir como uma norma legal, a empresa

assume esta responsabilidade como um dever ético e o qual pretende que seja “bandeira” da sua cultura organizacional.

Descrição do Processo de Formação OGMA, S.A

Aquando da planificação de atividades de formação realizada em 2015 para o ano subsequente, a secção de Desenvolvimento de Pessoas construiu um documento de suporte designado de “Plano de Formação 2016”. Este plano determina como principal objetivo a aposta contínua na aquisição, consolidação e renovação de competências ao nível técnico e comportamental de todos os trabalhadores. Em última instância, tal leva a crer que existe um entendimento geral de que o conhecimento, quer técnico quer comportamental, é um investimento válido para o crescimento do valor da empresa.

Neste âmbito, o plano de formação da OGMA, S.A. contempla: o levantamento de necessidades de formação, a fase de planeamento, a sua operacionalização e a avaliação da qualidade da formação (avaliação reativa e de eficácia). Porém, este plano não fecha a possibilidade de existirem formações adicionais designadas de “formações extra - plano”.

A fase de levantamento de necessidades de formação é assegurada pela secção de Desenvolvimento de Pessoas em estreita parceria com cada área da empresa. Deste modo, torna-se não só viável a identificação de necessidades de formação de cada área como a construção de um calendário anual que visa salvaguardar possíveis impactos no trabalho de produção devido a retirada de trabalhadores para ações formativas. Quando estruturado este mesmo calendário é ainda transmitido a todos os formadores internos. Note-se que a ocorrência de imprevistos – quer seja de não realização de uma dada ação formativa ou de necessidade de formações extra – plano - é algo devidamente gerido pela secção de Desenvolvimento de Pessoas ao longo do ano.

Assim, após a etapa de levantamento de necessidades, surge a fase de planeamento de uma dada ação de formação. Esquemáticamente o processo de planeamento de uma formação de natureza teórica desenrola-se segundo o fluxograma apresentado na Figura 1.

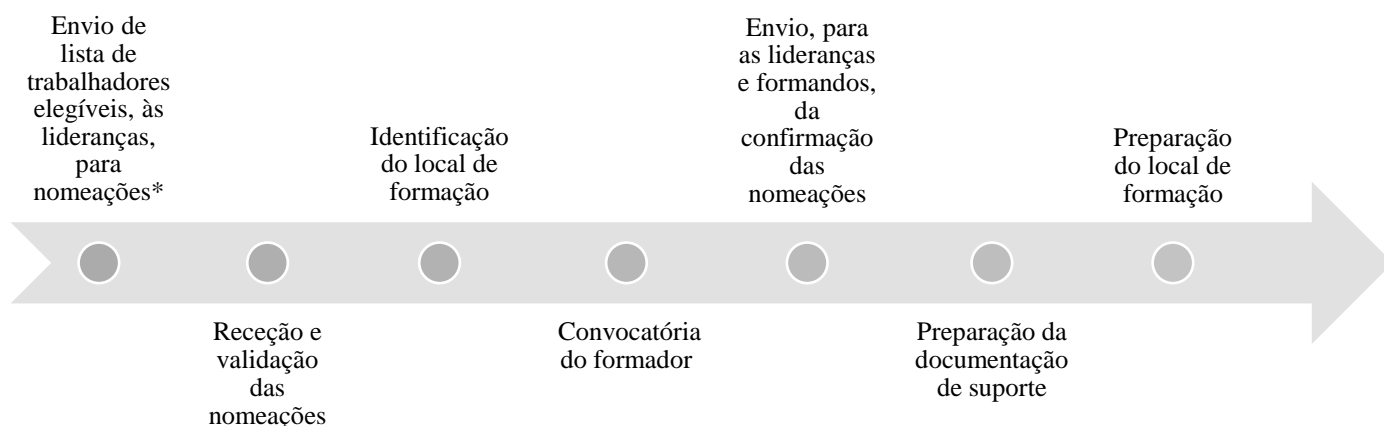


Figura 1: Fluxograma da fase de planeamento da formação teórica

* É referido o número máximo de pessoas que poderão frequentar dada ação de formação, garantindo que todas as pessoas identificadas no levantamento de necessidades irão ser devidamente formadas. A escolha para a presença de um dado trabalhador numa determinada formação é, do lado da gestão de pessoas realizada segundo a data de término da sua qualificação e do lado das lideranças segundo a necessidade deste na área de produção ou manutenção.

Os fundamentos do planeamento de uma formação teórica são igualmente aplicados ao processo de planeamento de uma formação de natureza prática, tal como explicitado no fluxograma apresentado na Figura 2.

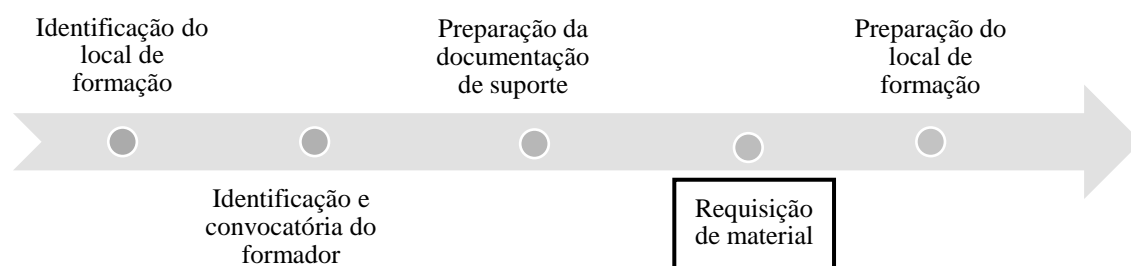


Figura 2: Fluxograma da fase de planeamento da formação prática

A fase de operacionalização da formação mais não é do que o momento da formação em si. De mencionar que nesta fase do ciclo formativo, é entregue aos formadores uma capa, designada de *dossier* técnico – pedagógico (DTP) e que inclui: uma capa com a indicação do nome da formação, qual a série da formação no presente ano, os dias em que se realiza e qual o formador destacado, uma ficha de esclarecimentos ao formador, uma folha de presenças, uma ficha de ocorrências, se se justificar uma ficha de avaliação dos exames, um conjunto de fichas de registo de avaliação reativa para o formador e para os formandos e ainda as fichas de inscrição dos últimos. Note-se que o DTP deverá ser entregue ao gestor de formação, no mesmo dia para entidades formadoras externas ou até 5 dias úteis para formadores internos. O devido preenchimento de todos os documentos que compõem o DTP é de extrema importância na medida em que estes serão utilizados para a concretização das etapas seguintes do processo formativo e servem de fontes de verificação junto das autoridades auditoras.

Após a fase de operacionalização, a formação é registada no sistema informático interno da empresa em que são identificados os principais aspetos que caracterizam uma dada formação e que permitem a construção de um catálogo.

Note-se que a etapa de avaliação da formação é considerada como uma das etapas de maior relevância pelo que esta inclui dois momentos: a avaliação reativa e a avaliação da eficácia da formação. A avaliação reativa é a realizada pelo formador e pelos respetivos formandos ao término da ação através do preenchimento de questionários. A avaliação da eficácia da formação é realizada pela chefia direta do formando 2 a 6 meses após o momento da formação, com o objetivo de aferir a transferência dos conhecimentos adquiridos ou renovados para o espaço de trabalho.

Por último, e tal como indicado anteriormente, é essencial que as fichas de inscrição dos formandos estejam devidamente preenchidas na medida em que são a base para a atualização dos dados biográficos dos trabalhadores e, consequentemente, para a emissão dos certificados de formação.

3.2 Descrição das Tarefas Desempenhadas³

O plano de estágio curricular inclui um variado conjunto de áreas da gestão de recursos humanos pelo que as tarefas descritas neste capítulo irão ter como especial enfoque as práticas associadas à área de recursos humanos que compõe o desenvolvimento teórico *a priori* apresentado e mais do que isso, as atividades da equipa de trabalho a que me encontrei diretamente alocada. Note-se que em resultado da oportunidade de acompanhar na íntegra um processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores com necessidades de formação inicial, este será também aqui descrito.

3.2.1 Formação Teórica

No que respeita a primeira fase do processo formativo, e tal como seria de esperar, os trabalhos de levantamento de necessidades para o ano de 2016 tiveram o seu início e fim no ano de 2015 pelo que não me vi envolvida nesta etapa do processo formativo, desempenhando única e exclusivamente tarefas nas três restantes fases.

Assim, na fase de planeamento da formação desenvolvi atividades: na marcação e convocatória de trabalhadores para ações de formações, dando o devido parecer às respetivas lideranças e confirmações das mesmas a todos os envolvidos; preparação da documentação de suporte que inclui a validação dos dados dos *dossiers* técnico – pedagógicos e respetiva impressão, e caso necessário, a solicitação de impressão de manuais de apoio; a adequada preparação do espaço físico em que se desenrola a formação e que compreende a contagem das mesas e cadeiras necessárias aos formandos e formador, a confirmação da limpeza e clima ameno da sala, o ajuste de projetores e

³ Ver Anexo 2: sumário de atividades desenvolvidas em situação de estágio, por semana.

preparação das devidas ferramentas informáticas e a disposição no cimo das secretárias dos formandos de possíveis manuais de apoio.

No que respeita a fase de operacionalização da formação, é necessário receber o formador, encaminhá-lo à respetiva sala e garantir que todos os nomeados para uma dada formação foram devidamente convocados e que se encontram presentes (na maioria das vezes, este controlo é realizado através da folha de presenças que se encontra indexada ao *dossier* técnico – pedagógico). Quando tal não acontece, é necessário entrar em contato via telefone com as respetivas áreas e por um lado, garantir a presença dos respetivos trabalhadores na formação ou em caso de ausência, averiguar a justificação para a mesma. Nesta fase, realizei todo o conjunto de tarefas acima descritas.

No âmbito da avaliação da formação, desenvolvi maioritariamente atividades ao nível da introdução dos registos de avaliação reativa para balanço (relatório) da qualidade da formação e cálculo de indicadores que servem de suporte a elaboração ao relatório de contas (ferramenta interna) e ao Relatório Único (dados requeridos pelo Ministério do Trabalho que compila os dados recolhidos e produz estatísticas oficiais no que se refere às empresas nacionais).

Por último, e servindo como prova à frequência das ações de formações, tive ainda a oportunidade de concretizar a emissão dos certificados de formação. Os certificados são concebidos em sistema informático próprio, arquivados e entregues aos trabalhadores quando solicitados. De notar, a importância de manter uma cópia para a direção dos recursos humanos a fim de assegurar possíveis constrangimentos legais associados.

Note-se que a este nível propuseram-me ainda a construção/atualização do catálogo de formação (lista de todas as formações ministradas na empresa) e o desafio de validar e melhorar os documentos existentes nos DTP's de forma a garantir o ajustamento

do mesmo às necessidades da empresa, entre elas a certificação DGERT. Deste modo, e recorrendo a documentos de apoio no *site* da DGERT e similares, propus a introdução e melhoria de alguns documentos que, em última instância, irão permitir o crescimento e manutenção das boas práticas de formação na empresa.

3.2.2 Processo de Recrutamento e Seleção e Formação Teórica - Prática Inicial

Durante o período de estágio surgiu a possibilidade de acompanhar um processo completo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, muito embora contratualmente temporários, e de prestar apoio à logística de planeamento e acompanhamento da formação teórica – prática inicial.

Recrutamento e Seleção

No que respeita a primeira etapa do processo de recrutamento e seleção é de salientar que o pedido de novos colaboradores para uma das áreas da empresa surgiu de um cliente interno, isto é, do diretor de área ou chefe de seção que entendeu existir quebra de produção por falta de trabalhadores. O mesmo pedido é devidamente validado pelo vice – presidente da área de negócio, que tem autonomia para o autorizar. Dada a emergência do pedido a empresa entregou a fase de recrutamento a um parceiro externo (empresa de consultoria) que lhe apresentou um parecer geral acerca de um dado conjunto de candidatos, posteriormente chamados para uma entrevista final.

Neste âmbito, surgiu a oportunidade de realizar duas a três entrevistas de forma independente com o devido suporte de um dos integrantes da equipa de recrutamento e seleção da empresa. Antes de mais, realçar a preocupação necessária a ter com o ambiente em que se realiza a entrevista, se é ausente de ruídos ou interrupções, e se se encontra

devidamente climatizado para que o candidato se sinta confortável. À chegada do candidato deve-se proceder não só a apresentação dos entrevistadores como emitir uma saudação de boas vindas a empresa. Tratando de uma entrevista semi – diretiva, em que inevitavelmente existe uma grelha de questões a serem colocadas mas em que o principal propósito prende-se com o conhecimento mais aprofundado do candidato, discuti com este aspetos como:

- Percurso académico (porquê da escolha de dado curso?);
- Percurso profissional (porquê da escolha de dada empresa? Em que circunstâncias se deu a saída dessa empresa? Quais as funções desempenhas? Descrição de um dia normal de trabalho);
- Porquê a OGMA? O que conhece da empresa? Quais as suas expetativas iniciais?
- Cargo a ocupar no futuro (descrição de funções e responsabilidades);
- Existência de formação inicial de natureza teórica e prática;
- Quais as expetativas perante esta informação? E relativamente ao futuro?
- Condições contratuais (salários, pagamentos de refeições);
- Disponibilidade geográfica, horárias.

Após a realização de todas as entrevistas agendadas, reuni-me com o elemento de recrutamento e seleção que me acompanhou nas entrevistas para ponderação dos candidatos a selecionar. Concluída a decisão, este entrou em contato com o parceiro externo para a sua divulgação e posterior contato com os candidatos selecionados.

Formação Teórica – Prática

Os fundamentos do processo de formação teórica e prática, anteriormente discutidos mantiveram-se inalterados, sofrendo unicamente ajustes na medida em que a

formação não é direcionada a colaboradores em desempenho de funções⁴ e as ações de formação a operacionalizar são de natureza extra – plano. De sublinhar a importância, tanto na formação teórica como na prática, do gestor da formação acompanhar o desenrolar de atividades e prestar o apoio necessário aos formadores e formandos, daí que tenha por diversas situações me deslocado aos locais de formação.

Note-se que, no caso específico da formação prática, ocorreram atrasos na receção de alguns materiais e o que inevitavelmente causou alguns constrangimentos no curso normal da formação. Porém, em conjunto com os formadores práticos mobilizou-se os esforços necessários para a entrega do material o mais cedo possível, muito embora tenha sido necessário o ajustamento de calendário de atividades ao atraso da formação.

3.2.3 Estágios Curriculares e Profissionais

Tal como referido anteriormente, uma das grandes apostas da empresa reside na formação dos seus trabalhadores. Aliado a isso, mas de uma perspetiva académica é também política da empresa receber um significativo número de estagiários curriculares e profissionais, sendo que em muitos dos casos os últimos tendem a ser contratados, passando a ser trabalhadores OGMA.

Ao nível dos estágios curriculares, tive a oportunidade de entender as especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem este processo: marcação de uma reunião prévia à receção do (s) estagiário (s) entre a chefia que os irá orientar, os ditos estagiários e possíveis professores e um representante dos recursos humanos; preparação da documentação de receção dos ditos estagiários, nomeadamente: o protocolo de estágio (que ao ser assinado segue um fluxo de informação e validação de

⁴ Os novos colaboradores apenas iniciaram funções após a formação teórica e prática.

modo a assegurar as regras de *compliance* existentes na empresa), o acordo de confidencialidade, o aviso de receção do código de ética, a folha de acolhimento de estagiário e ainda o apoio no preenchimento de uma folha que contém os dados pessoais e o número de emergência para conhecimento da empresa.

No que concerne aos estágios profissionais surgiu a possibilidade de observar e realizar tarefas na submissão de candidatura destes no *site* do IEF, ou seja, de solicitar estagiários para desempenhar funções na empresa. Após a receção de uma ficha que comporta as principais atividades a desenvolver no estágio por parte do cliente interno, requer-se um pedido de estágio no *site* e em que a OGMA reserva-se à condição de “interesse estratégico nacional” que lhes permite estender um estágio profissional comum de 9 meses para um ano. Para além desta fase inicial, realizei ainda tarefas de fecho de estágios junto do IEF. Tal como acontece no momento da requisição, a fase de fecho desenrola-se via *site* IEF em sessão própria e exclusiva. Neste espaço terão que ser introduzidas fichas de avaliação intermédias e finais por parte da empresa e uma ficha de avaliação do estágio por parte do estagiário. Para além disso, e sendo necessária a devida recolha de dados biográficos dos estagiários, procede-se à elaboração dos devidos certificados profissionais. A informação qualitativa que consta no certificado provém do orientador de estágio que tece as suas considerações acerca da concretização de objetivos e expectativas do estagiário. Para além do mencionado, é ainda necessário o envio de alguma documentação de controlo de assiduidade e de segurança no trabalho. Lembrar que toda a documentação enviada é digitalizada e devidamente guardada em suporte informático para assegurar possíveis transtornos futuros.

4. Análise crítica das tarefas desempenhadas à luz do enquadramento teórico

Antes de mais, clarifica-se que a reflexão crítica das tarefas desempenhadas à luz do enquadramento teórico anteriormente disposto irá centrar as suas atenções única e exclusivamente no âmbito da formação de trabalhadores.

A Direção de Recursos Humanos da OGMA, S.A, mais concretamente, o entendimento de uma gestão de recursos humanos adaptada às necessidades da organização, às exigências do mercado e à garantia de promoção de bem-estar, motivação e satisfação entre os trabalhadores é algo que se encontra em evidente crescimento na empresa. Deste modo, seria de esperar que nem todos os procedimentos de recursos humanos se encontrassem devidamente automatizados e ajustados ao contexto. Todavia, tal não é visível, identificando-se apenas situações pontuais de atraso na operacionalização de certas atividades e um certo desajustamento de alguns trabalhadores às novas práticas de trabalho. De facto, ao estarmos perante uma organização com um elevado número de trabalhadores com diferentes personalidades e entendimentos do mundo do trabalho, nem sempre é tarefa fácil tentar satisfazer todos de igual forma. De qualquer modo, é meu entendimento que toda a estrutura hierárquica da empresa encontra-se na disposição de continuar a crescer e a desenvolver-se neste sentido.

De facto, verifica-se que existe uma preocupação clara e evidente com a formação dos trabalhadores e o entendimento de que esta é uma prática de gestão de pessoas crucial para o incremento da sua motivação, satisfação e comprometimento e de aumento de qualidade de trabalho e prestação de serviços. Na verdade não só existe um investimento de tempo na formação por parte da gestão de pessoas, como também por parte da administração da empresa, o que permite uma maior margem de manobra nas diligências a tomar. Todos na empresa encontram-se formatados para a ideia de que a empresa só

produz e realiza manutenção de aeronaves porque existem pessoas, e por essa razão estas necessitam de deter as competências necessárias para a realização das suas funções.

Mais, do que me foi possível perceber, existe um forte alinhamento entre o processo formativo e a estratégia, visão e missão da empresa, traduzido num ideal de melhoria contínua e de resposta rápida e eficiente (maior competitividade e concorrência). Porém, existem problemas e a empresa cresce na medida em que não os deixa de identificar, discutir e criar planos de ação para a sua resolução.

No que respeita a natureza da formação (formal ou informal), é possível verificar que ambas coexistem no seio da organização. Não obstante à forte componente de planeamento que existe para a concretização das ações de formação de natureza formal, a formação informal assume um espaço de relativo destaque. Ao ser composta por um conjunto de trabalhadores com vários anos de “casa” a partilha de conhecimento é vista como um fator de melhoria contínua e de qualidade de trabalho. Muito embora, existam significativos benefícios na formação desta natureza, o conhecimento quando transmitido de forma errónea poderá levar a reprodução de velhos hábitos pelo que esta prática deverá ser devidamente controlada.

Analisando criticamente o ciclo formativo da OGMA, S.A é possível verificar que de forma generalizada este adota muitas das boas práticas explanadas na teoria. No que cabe ao levantamento de necessidades, e tendo em conta que não desenvolvi atividades nesse âmbito, considero prudente não alongar críticas à sua execução. De referir unicamente, e porque impacta no momento de desenho da formação, o facto das necessidades de formação serem solicitadas aos líderes. Para a melhoria dos serviços prestados por parte desta área da gestão de pessoas, seria importante ouvir os trabalhadores e o que pensam que poderá aperfeiçoar o seu desempenho de funções.

Tratando-se de uma empresa com um elevado número de trabalhadores e na impossibilidade de chegar a todos individualmente, estas opiniões seriam transmitidas à chefia direta e destes à gestão de formação. De sublinhar, a importância de avaliar se o contributo é de facto válido ou não.

Ao nível do desenho de formação, e à luz do enquadramento teórico, uma das práticas a melhorar na empresa compreende o ajustamento da ação de formação ao perfil cognitivo e comportamental dos indivíduos. Na verdade, existe uma tentativa de o fazer, ajustando-se a temática da formação ao perfil profissional ou de posição hierárquica dos trabalhadores mas não ao seu perfil cognitivo e comportamental, o que seria benéfico para a melhoria de eficácia da formação. Porém, em contrapartida existe um forte sistema de suporte documental (cronogramas, calendário, entre outros) que sustenta da melhor forma toda a etapa do desenho da formação.

Na fase de operacionalização, é visível o reconhecimento que a empresa dá a formação dos trabalhadores e por essa razão, mobiliza todos os esforços para o sucesso das mesmas.

No que respeita a fase de avaliação da formação torna-se possível associar as práticas desenvolvidas na empresa com um dos modelos teóricos explicitados anteriormente: o modelo de Kirkpatrick. Assim, as três primeiras fases são devidamente praticadas, nomeadamente através da aplicação de questionários (critério reações), testes escritos e práticos e *performance* em sala de aula (critério aprendizagens) e avaliações de eficácia (critério comportamentos). No que respeita ao critério dos resultados, embora a medição de resultados orçamentais e de produtividade seja realizada em sede própria, tal não é diretamente associado a prática de formação.

5. Considerações Finais, Limitações e Sugestões

É do meu entendimento que de um ponto de vista geral a OGMA, S.A. encontra-se devidamente preparada para alcançar os objetivos a que se propõe e manter-se concorrente e competitiva ao nível do mercado em que atua. Deste modo, e em jeito de conclusão, considera-se que esta pode ser entendida perante as demais como uma referência ao nível das suas práticas de formação. Num mercado de trabalho que se perspetiva como urgente, inquietante e fortemente globalizado, a OGMA, S.A acredita que o planeamento intensivo, a previsão e a comunicação de equipa são os elementos – chave para a qualidade de trabalho.

No que me diz respeito, a oportunidade de estágio nesta empresa trouxe-me um conjunto de *inputs* técnicos e comportamentais que indiscutivelmente me acrescentam valor enquanto futura gestora de recursos humanos. A noção de exigência e de como devidamente aplicada estimula a qualidade de trabalho, o trabalho de equipa, de comunicação entre as partes, de sentido crítico e de empatia pelos trabalhadores revelam-se cruciais para o meu futuro profissional.

No que respeita a possíveis limitações do estudo é de referenciar a curta duração associada aos estágios curriculares. De facto, tal impossibilita não só uma visão mais aprofundada de um conjunto de práticas como impede a participação em determinadas atividades devido a questões de calendário. No caso específico, não tive a possibilidade vivenciar a fase de levantamento de necessidades de formação. Deste modo, e tendo em conta que as investigações no âmbito da temática da formação organizacional não se esgotam, sugere-se que em estudos futuros exista um maior aprofundamento de cada uma das fases do ciclo formativo suportada por pesquisas empíricas diversas que potenciem a compreensão desta prática no seio das empresas.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A. & Neves, A. (2008). Estrutura e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal In VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa, 2008 (pp. 1 - 20)
- Almeida, A. & Alves, N. (2012). Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: Convergências e Divergências entre os sectores público e privado *In Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011: gestão para a cidadania*. Edições Politema
- Aluf, M. & Stroobants, M. (1994). “A competência mobiliza o operário?”. *Revista Europeia*, 1, pp. 46-55
- Aragón – Sanchez, A., Barba – Aragón, I. & Sanz – Valle, R. (2003). “Effects of training on business results”. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), pp. 956 – 980
- Arthur Jr., W., Bennett Jr., W. & Bell, P. (2003). “Effectiveness of training in organizations: a meta – analysis of design and evaluation features”. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 234 – 245
- Bates, R. (2004). “A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and principle of beneficence”. *Evaluation and Program Planning*, 27, pp. 341 – 347
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T. & Huang, J. (2009). “Transfer of training: a meta – analytic review”. *Journal of Management*, XX (X), pp. 1 – 41

Boak, G. & Coolcan, D. (2001). “Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable”. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22 (5/6), pp. 212 – 220

Caetano, A., Silva, S. Tavares, S. & Santos, S. (2014). *Formação e Desenvolvimento Organizacional*. Lisboa: Mundos Sociais

Chatzimouratidis, A., Theotokas, I. & Lagoudis, I. (2012). “Decision support systems for human resource training and development”. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), pp. 662 – 693

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). Formação para potenciar o capital humano *In* M. Cunha, A. Rego, R. Cunha, C. Cabral – Cardoso, C. Marques & J. Gomes (orgs.) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (pp. 377 – 429) Lisboa: Edições Sílabo

Estevão, C. (2001) “Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania: Contributos para uma sociologia crítica da formação”. *Educação e Sociedade*, 77, 185 - 206

Ex – OGMA. Como nasceu o Parque de Material Aeronáutico, consultado em 15 de Janeiro de 2016, em <http://ex-ogma.blogspot.pt/2013/05/como-nasceu-o-parque-de-material.html>

Figueiredo, Mário (2008). Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Orientador: Professor Vítor Corado Simões

Freire, J. (2001) Trabalho e sociedade *In* J. Freire (org.) *Sociologia do Trabalho: uma introdução* (pp. 299 – 302) Porto: Edições Afrontamento

Gabinete de Estratégia e Planeamento. Estatística – Formação Profissional, consultado em 13 de Maio de 2016 em <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacaoprofissional/rafp.php>

Kirkpatrick, D. (1979). “Techniques for evaluating training programs”. *Training and Development Journal*, pp. 78 – 92

Kirkpatrick, D. (1996). “Great ideas revisited”. *Training and Development Journal*, pp. 54 – 59

Kozlowsky, S., Gully, S., Brown, K., Salas, E., Smith, E. & Nason, E. (2001). “Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (1), pp. 1 – 31

Lingham, T., Richley, B. & Rezanian, D. (2006). “An evaluation system for training programs: a case study using a four – phase approach”. *Career Development International*, 11 (4), pp. 334 – 351

Noe, R. (2010), *Employee Training and Development*. New York: McGraw - Hill

OGMA. Sobre a OGMA, consultado em 15 de Janeiro de 2016, em http://www.ogma.pt/index.php?page=corporate_pt

Rummler, G. (1996). “In search of the Holy performance grail”. *Training and Development*, 50 (4), pp. 26 – 32

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith – Jentsch, K. (2012). “The science of training and development in organizations: what matters in practice”. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), pp. 74 – 101;

Soares, E. (2013). “A formação e o investimento das organizações nos seus capitais humanos: um estudo de caso sobre a importância da avaliação da formação”.

Comunicação e Ciências Empresariais, 8, pp. 77 – 89

Torres, L. & Palhares, J. (2008). “Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, 99 – 120

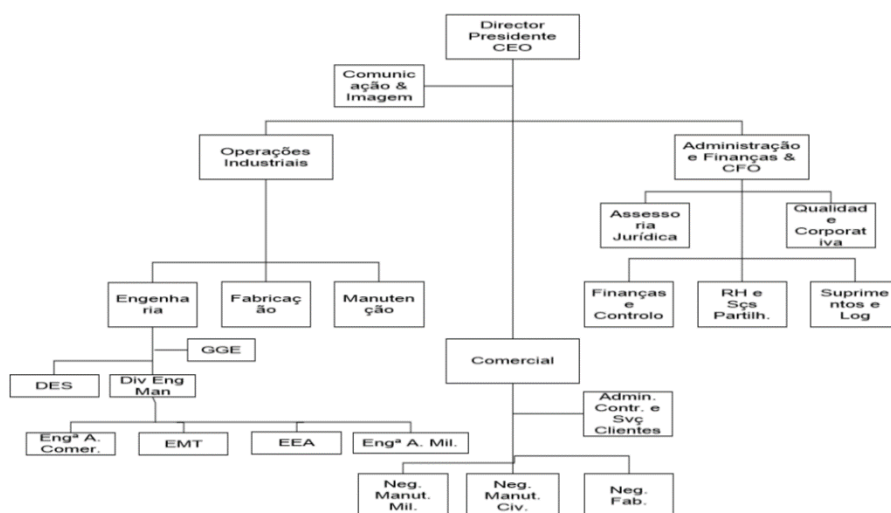
Tziner, A., Fisher, M., Senior, T. & Weisberg, J. (2007). “Effects of trainee characteristics on training effectiveness”. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2), pp.

167 – 174

ANEXOS

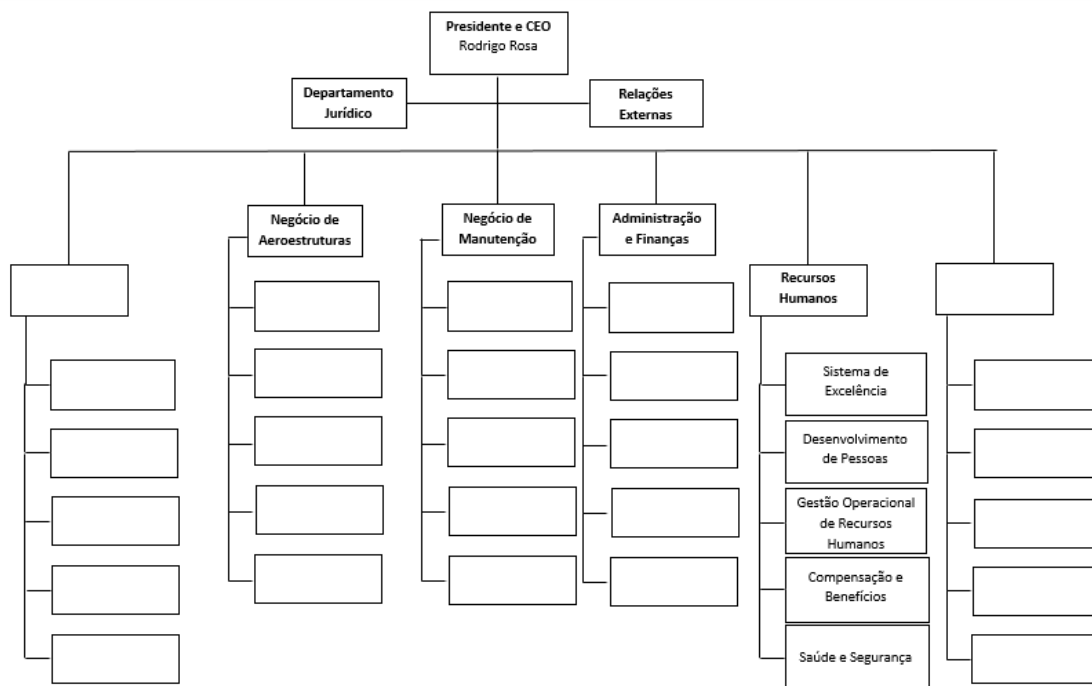
Anexo 1: Evolução da posição da Gestão de Recursos Humanos no organograma da empresa

Ano 2008



Fonte: Tese de Mestrado Mário Figueiredo (2008)

Ano 2016



Fonte: Rede Interna OGMA, S.A. (2016)

Anexo 2: Sumário de Atividades, segundo as semanas de estágio.

Sumário de Atividades	
Semana 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento na Organização: sensibilização de higiene e segurança no trabalho, apresentação a toda a secção de recursos humanos OGMA (incluindo a equipa de trabalho a que me irei encontrar alocada – especificamente, secção de Desenvolvimento de Pessoas); • Esclarecimento de algumas situações de foro logístico, como: regras a serem cumpridas em ambiente de empresa, horário de trabalho, funcionamento do refeitório e outras áreas, assinatura de documentação oficial (protocolo de estágio, acordo de confidencialidade, de receção de código de ética, d acolhimento do estagiário na empresa e preenchimento de dados pessoais para conhecimento da organização). • <i>Overview</i>, por parte da orientadora de estágio da empresa e chefe de equipa da secção de Desenvolvimento de Pessoas, da empresa OGMA (organograma e principais áreas de negócio), dos objetivos de negócio da empresa e de que forma a secção de Desenvolvimento de Pessoal se encontra alinhada no cumprimento estratégico destes mesmos objetivos. Breve apresentação de algumas das iniciativas/projetos e trabalhos desenvolvidos neste âmbito; • Visita às instalações OGMA: a oportunidade surge no seguimento da necessidade de um dos membros da equipa de comunicação interna afixar notícias de interesse corporativo; • Entendimento das especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem o processo de formação e desenvolvimento realizado na empresa OGMA, S.A. • Registo dos momentos de formação em sistema informático adequado. • Submissão de pedidos de candidatos a estágios profissionais ao IEFP. • Formação APP (Análise de Perfil Pessoal). 	
Semana 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio administrativo; • Entendimento das especificidades da fase de avaliação da formação, nomeadamente: introdução das avaliações da formação do formador e dos formandos em ficheiro Excel, que irá permitir a realização do balanço da formação (relatório de avaliação da ação de formação). • Marcação de datas de formação no Plano de Formação; • Entendimento das especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem o processo de receção de estágios curriculares na empresa: marcação de uma reunião prévia à receção do (s) estagiário (s) entre a chefia que o irá orientar, os ditos estagiários e possíveis professores e um representante da secção dos recursos humanos; • Observação de uma reunião de receção de um estagiário. • Entendimento das especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem a receção de um protocolo de estágio na empresa; • Organização dos <i>dossiers</i> técnicos – pedagógicos (DTP) que incluem os documentos de apoio à logística do momento de formação e pós – formação; 	

<ul style="list-style-type: none"> • Reunião de Equipa; • Registo dos momentos de formação em sistema informático adequado; • Observação dos momentos logísticos que antecedem o momento de formação: solicitação de manuais de suporte de formação a empresa de impressão, pedido de documentos – base aos formadores, marcação de datas de formação no Plano de Formação. • Apoio à construção da documentação a entregar aos estagiários aquando da sua entrada na empresa: protocolo de estágio, acordo de confidencialidade, de receção de código de ética, de acolhimento do estagiário na empresa e preenchimento de dados pessoais para conhecimento da organização; • Entendimento das especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem a emissão de certificados de frequência de formação; • Emissão de certificados referentes a diferentes formações; • Reunião com um dos membros da equipa de Desenvolvimento de Pessoal para entendimento das especificidades que envolvem os projetos estratégicos da empresa.
Semana 3
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião referente a um novo sistema informático que servirá de suporte a gestão de recursos humanos: entendimento do processo, das exigências a realizar por parte dos recursos humanos aos técnicos de informática para melhoria dos processos; • Reunião acerca do clima organizacional; • Reunião de equipa. • Apoio à preparação de ações de formação (salas, projetores, computadores, receção do (s) formador (es), validação da presença de todos os formandos nomeados...). • Entendimento das especificidades de um possível cancelamento de uma formação; • Apoio à construção de um catálogo de formação que servirá de suporte ao novo sistema informático; • Apoio nas atividades desenvolvidas no âmbito da interpretação de resultados do clima organizacional; • Emissão de certificados.
Semana 4
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à preparação de ações de formação; • Apoio à construção da documentação a entregar aos estagiários aquando da sua entrada na empresa; • Receção de estagiários curriculares na organização; • Apoio à construção de um calendário de formações para um conjunto de novos colaboradores OGMA; • Observação e participação em entrevistas para recrutamento de novos colaboradores; • Reunião de seleção de novos colaboradores; • Entendimento das especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem o processo de recrutamento e seleção realizado na empresa OGMA, S.A.; • Entendimento das especificidades da fase de avaliação de eficácia da formação na empresa OGMA, S.A. e das tarefas de âmbito prático associadas;

<ul style="list-style-type: none"> • Emissão de certificados; • Construção de protocolos de estágio curricular. • Reunião de Equipa.
Semana 5
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com um <i>team – leader</i> para planeamento de uma formação prática de novos colaboradores; • Reunião com um formador para esclarecimento dos procedimentos inerentes a um momento de formação; • Criação de códigos de cursos de formação em sistema informático adequado; • Introdução de dados referentes às datas de conclusão de momentos de formação em ficheiro Excel próprio para o efeito; • Entendimento das especificidades de uma das ferramentas de recrutamento e seleção utilizadas na empresa: entrevista por avaliação de competências; • Reunião de equipa; • Registo dos momentos de formação em sistema informático adequado; • Reunião com um líder acerca dos resultados da pesquisa de clima organizacional; • Entendimento das especificidades de um <i>outsourcing</i> de recrutamento e seleção utilizado na empresa: compreensão do processo e dos testes realizados pelo mesmo; • Registo das avaliações de formação; • Apresentação dos resultados da pesquisa de clima organizacional; • Reunião com vista a constituição de um plano de ação estratégico para melhoria dos pontos menos positivos identificados pela pesquisa de clima organizacional; • Emissão de certificados; • Apoio à preparação de vários momentos de formação; • Apoio à preparação da receção dos novos colaboradores: preparação das salas de formação, construção de um calendário/horário de formação teórica que servirá de apoio aos novos colaboradores, construção dos DTP's para as diferentes formações.
Semana 6
<ul style="list-style-type: none"> • Receção dos novos colaboradores; • Observação da formação inicial de integração dos novos colaboradores no espaço OGMA – caracterização geral, regras de conduta e informações práticas; • Preparação e auxílio de formações a decorrer para os novos colaboradores; • Registo de Avaliação de Formação; • Registo de números internos nos DTP's; • Desafio de Melhoria: Como melhorar a qualidade de informação dos DTP's?; • Auxílio a prestação de <i>feedback</i> às apresentações dos <i>trainees</i>; • Reunião de Equipa; • Preparação de formação; • Validação dos horários dos estagiários curriculares para controlo de pontualidade e assiduidade.

<ul style="list-style-type: none"> • Início da preparação do processo de fecho de estágios profissionais, nomeadamente: validação dos documentos de apoio necessários à construção dos certificados de estágio e a entregar ao IEFP (fichas de avaliação), solicitação aos orientadores do devido preenchimento dessas mesmas fichas em caso de ausência.
Semana 7
<ul style="list-style-type: none"> • Construção da documentação a entregar aos estagiários aquando da sua entrada na empresa; • Preparação de ações de formação; • Receção de estagiários curriculares na organização: passagem de regras de conduta e informações importantes acerca do funcionamento OGMA; • Elaboração de certificados de estágio profissionais; • Preparação e recolha de documentação dos estagiários IEFP; • Apoio à elaboração de um plano de orçamento de formação; • Entrega dos recibos de vencimentos a estagiários IEFP.
Semana 8
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de ações de formação; • Receção de estagiário curricular na organização; • Preparação logística da formação prática (receção de alguns materiais, encaminhamento dos formandos ao local de formação prática); • Reunião com um Centro de Formação para alinhamento de uma possível receção de estagiários na empresa; • Apresentação de projetos dos <i>trainees</i> à presidência, chefias e orientadores. • Preparação de documentação para avaliação da formação prática (fichas de registo de avaliação quantitativa); • Controlo das avaliações dos novos colaboradores nos testes de formação teórica (validar nota mínima), registo dos que não apresentaram nota mínima e marcação com o formador da respetiva ação de formação uma nova data para recuperação; • Controlo do bom funcionamento da formação prática com idas regulares ao local; • Emissão de certificados.
Semana 9
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de ações de formação; • Entrega de material aos novos colaboradores no local de formação prática; • Registo de números internos DTP's e verificação de faltas às formações; • Observação de atividade da área de Comunicação Interna (recolha de fotografias junto dos trabalhadores acerca de um objetivo atingido na área de trabalho e o qual irá ser publicado em portal interno); • Recolha de assinaturas de protocolos de estágios; • Submissão de pedidos de candidatos a estágios profissionais ao IEFP; • Registo de Avaliação de Formação; • Autoscópias <i>trainees</i>.

<ul style="list-style-type: none"> • Envio de confirmação de nomeações (formandos e líderes) para uma dada formação; • Emissão de certificados.
Semana 10
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de ações de formação; • Acompanhamento de atividades no âmbito da Comunicação Interna (afixação de posters e folhetos em acrílicos próprios para o efeito, apresentações e entrega de prémios Boa Ideia); • Entendimento das especificidades de todo o conjunto de tarefas que envolvem a secção de Sistema de Excelência (Gestão da Mudança) na empresa OGMA, S.A.; • Acompanhamento de reuniões da produção com a engenharia e qualidade, de modo a identificar tarefas realizadas, auscultar problemas e planos de ação de resolução; • Acompanhamento e observação de atividades de uma visita de um consultor externo a diferentes áreas da empresa no âmbito da Gestão da Mudança (identificação de falhas e propostas de melhorias). • Observação de uma reunião entre um elemento de equipa do Sistema de Excelência e um líder (reunião Kaizen – identificação de um problema e mobilização de esforços para a sua resolução); • Registo de Avaliação de Formação; • Entrega de certificados de estágios profissionais. • Acompanhamento das atividades da secção de Higiene e Segurança (entendimento de tarefas desenvolvidas ao nível de documentação de suporte, observação de uma formação a uma empresa de construção civil responsável pelo novo hangar, observação de uma reunião com um líder para identificação e resolução de problemas ao nível da higiene e segurança no trabalho).
Semana 11
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de ações de formação. • Sessão de abertura da Semana Kaizen; • Registo de Avaliação de Formação; • Reunião Kaizen; • Participação numa ação de formação de Higiene e Segurança e de Gestão da Mudança; • Receção de estagiários curriculares na organização; • Discussão com os formadores práticos acerca de assuntos importantes relativos a avaliação prática e materiais excedentes; • Controlo de entrada de estagiários (validação da documentação) no mês de Maio; • Sessão de encerramento da semana Kaizen; • Introdução dos valores de avaliação da formação prática dos novos colaboradores; • Apresentação do trabalho desenvolvido no âmbito do desafio de melhoria da documentação apresentada nos <i>dossiers</i> técnico – pedagógicos; • Apoio à comunicação via <i>e-mail</i> do dia das Portas Abertas OGMA às lideranças (atividade Comunicação Interna).